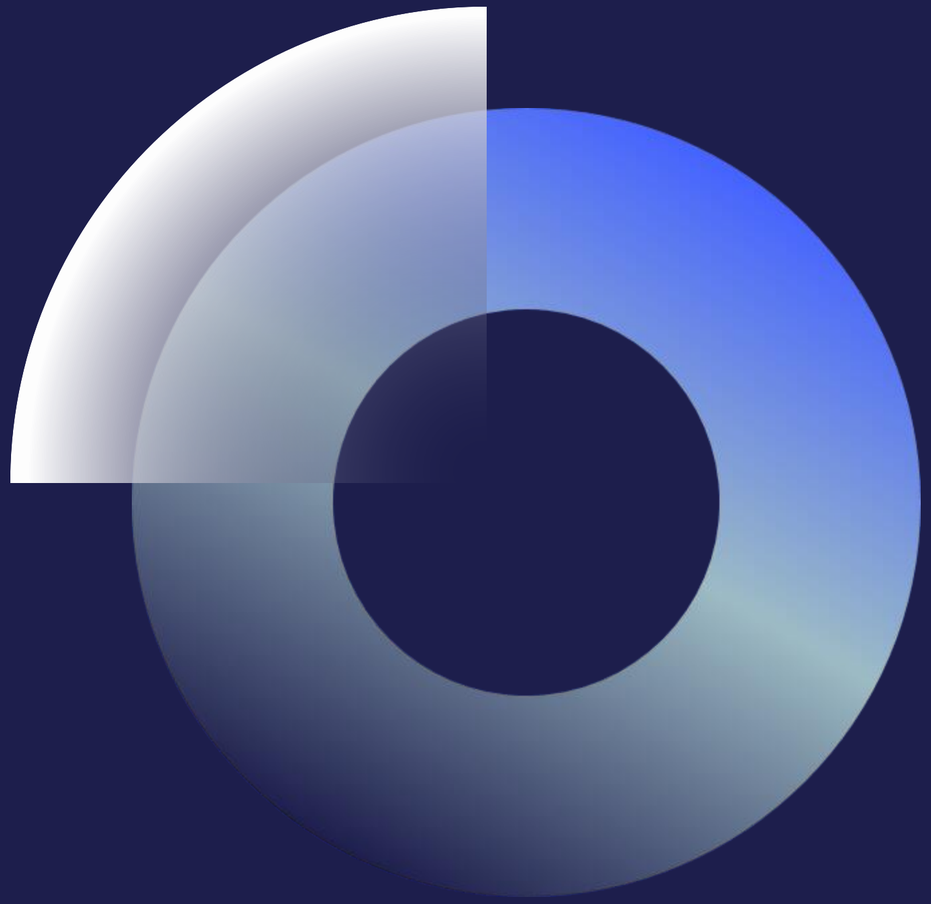
INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE



Estudio Mirada de los Ejecutivos a sus Directorios

Julio 2025

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Introducción

En tiempos de transformación acelerada, exigencias crecientes de los grupos de interés y alta incertidumbre económica y social, la relación entre los ejecutivos de primera línea y sus directorios cobra una relevancia crítica para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. En este escenario, el Instituto de Directores de Chile (IdDC) presenta la tercera edición del estudio ***Mirada de los Ejecutivos a sus Directorios***, una iniciativa que busca capturar con profundidad la experiencia, percepción y expectativas que los líderes ejecutivos tienen sobre el funcionamiento y desempeño de sus respectivos directorios.

En 2025, el estudio contó con la participación de 99 ejecutivos C-suite, con una alta representación de gerentes generales (70,7%), lo que otorga especial valor a los hallazgos al reflejar la visión de quienes interactúan directamente con el órgano de gobierno. La muestra es diversa en términos sectoriales y de tamaño organizacional, consolidando así un panorama representativo del entorno corporativo chileno.

Los resultados revelan una relación predominantemente positiva entre ejecutivos y directorios. Un 88% califica esta relación como buena o muy buena, y un 87% declara altos niveles de confianza. Estos porcentajes aumentan aún más cuando se considera exclusivamente la percepción de los gerentes generales. Asimismo, el 68% de los encuestados considera que el **nivel de preparación de sus directorios para liderar la organización** es bueno o muy bueno. Estas cifras refuerzan la idea de que los directorios son, en general, cuerpos respetados, técnicamente competentes y comprometidos con el propósito de las organizaciones.

Sin embargo, junto con estas valoraciones positivas, emergen con fuerza algunas tensiones y oportunidades de mejora. **La más evidente es la contradicción entre el deseo de un mayor involucramiento estratégico del directorio y el rechazo al *micromanagement*.** Mientras solo un 54,5% considera que el directorio respeta los límites de su función (una baja significativa respecto al 70% en 2024), un 57% espera que el directorio asuma un rol más protagónico en la estrategia y creación de valor.

***Los ejecutivos no piden un directorio más controlador, sino uno más conectado, informado y comprometido con el negocio, que sea capaz de guiar, desafiar y apoyar desde un lugar de colaboración y visión de largo plazo*.**

En cuanto a las principales fortalezas, los ejecutivos destacan la experiencia y conocimiento de los directores (63%), así como el apoyo que entregan a la gerencia (27%) y el compromiso con la organización (21%). Por otro lado, las debilidades más señaladas incluyen el desconocimiento técnico del negocio (40%), la falta de involucramiento (29%) y una visión cortoplacista enfocada en resultados financieros (22%).
Asimismo, persisten desafíos en materia de retroalimentación y evaluación de desempeño. Solo un 29% recibe este tipo de procesos de forma regular y estructurada, y la mayoría de los ejecutivos expresa el deseo de contar con mecanismos más profesionales, objetivos y continuos.

En resumen, el estudio 2025 confirma la consolidación de una relación sólida entre ejecutivos y directorios, pero también pone de manifiesto la necesidad de evolucionar hacia un modelo de gobernanza más estratégico, cercano y colaborativo. Las expectativas son claras: los directorios deben ser protagonistas en la construcción del futuro organizacional, sin perder de vista el delicado equilibrio entre acompañar y respetar la autonomía ejecutiva.

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Equipo

"Para que el directorio sea motor de crecimiento, debe mirar más allá del control y convertirse en socio estratégico de quienes lideran el día a día".

FADUA GAJARDO

Directora ejecutiva
Instituto de Directores de Chile

MONTSERRAT DIOSDADO

Gerente de sostenibilidad y alianzas
Instituto de Directores de Chile

CAMILO CARRASCO

Subgerente de desarrollo
Instituto de Directores de Chile

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Técnica utilizada

Encuesta autoadministrada aplicada a través de formulario web entre base de gerentes del Instituto de Directores de Chile.

Muestra: 99 respuestas válidas – reportes directos al directorio (124 recibidas)

Cuestionario:

- Cantidad de preguntas cerradas: 17
- Cantidad de preguntas abiertas: 7

Formulario disponible: del 15 de mayo al 19 de junio de 2025

Análisis de la información: entre el 23 y 25 de junio de 2025

Objetivo: profundizar en la visión y experiencia de los altos ejecutivos respecto del funcionamiento, rol y dinámicas de sus directorios.

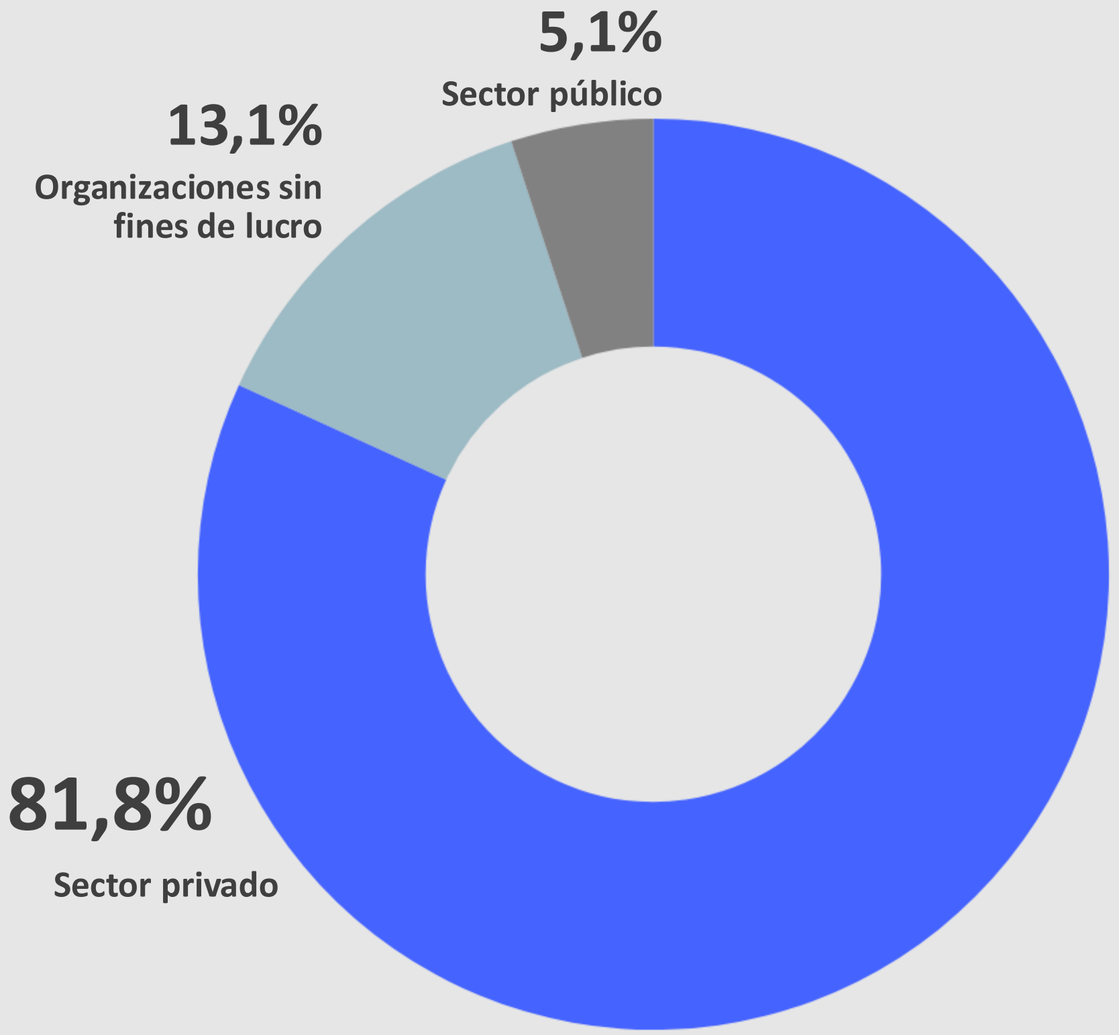
Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Perfil de los encuestados

C-suite

99 gerentes de primera línea contestaron (+11% respecto a 2024)

Estos profesionales ocupan cargos estratégicos—**gerencia general, finanzas, operaciones, marketing, tecnología, recursos humanos, entre otros**—y su liderazgo influye directamente en las decisiones clave y en el desempeño global de sus compañías.

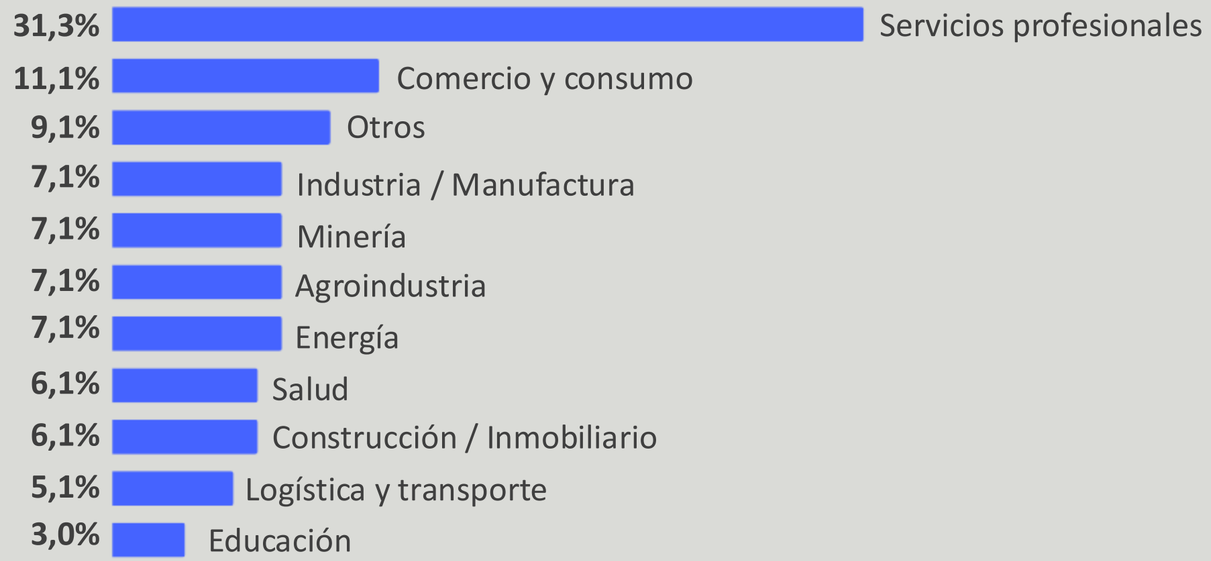


Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Perfil de los encuestados

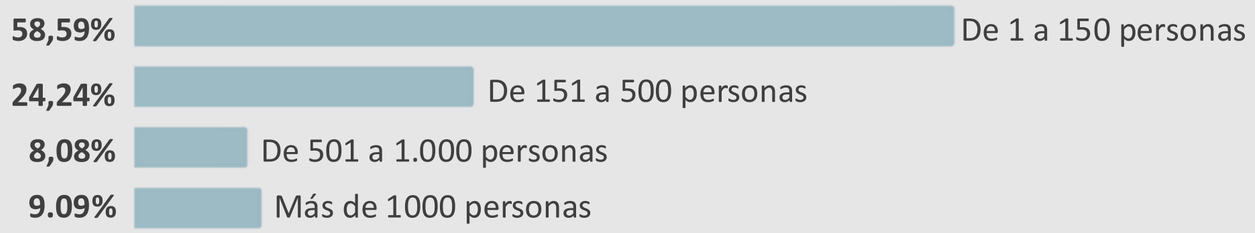
Rubro

La muestra destaca por su **amplitud sectorial: incluye más de 12 sectores económicos como tecnología, salud, servicios financieros, manufactura, energía y servicios profesionales.**



Dotación

Predominan organizaciones pequeñas, seguidas de empresas medianas. Esta diversidad enriquece los resultados al integrar **contextos empresariales variados**, ofreciendo una **visión más completa** de las dinámicas corporativas actuales.



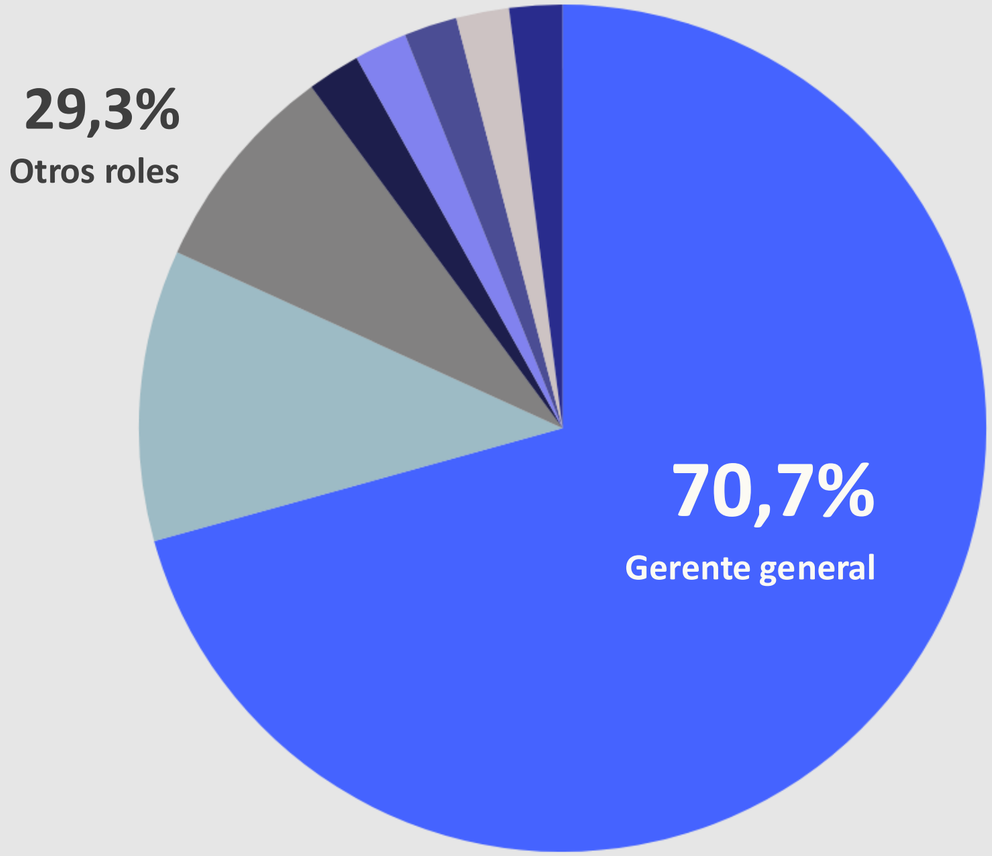
Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Perfil de los encuestados

La mayoría de los encuestados 70,7% (+55% que 2024) son gerentes generales, lo que otorga al estudio una mirada representativa desde la primera línea ejecutiva. El resto se compone principalmente por gerentes de finanzas (11,1%) y perfiles variados (8,1%) como auditoría, tecnología, RR.HH., comercial y marketing. Esta composición refuerza que las respuestas reflejan percepciones con un alto nivel de proximidad con el directorio.

¿Cuál es su perfil dentro de la organización?



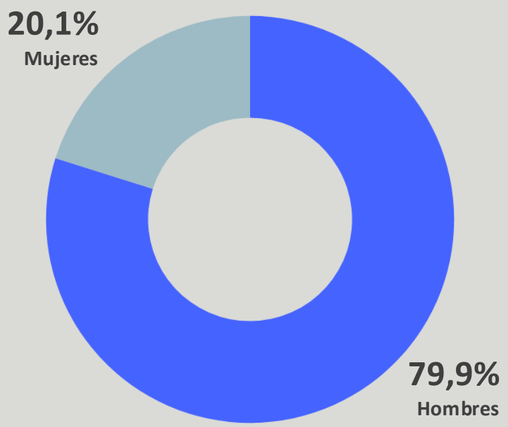
Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Resultados

Dinámica del directorio

Los directorios se componen, en promedio, de 6 personas (5 hombres, 1 mujer), resultando en 79,9% hombres y 20,1% mujeres a nivel agregado. Comparativamente con el estudio 2024, se denota una disminución en la participación de mujeres en 1,2 pp.



Persistencia de brecha de género significativa, con la participación femenina manteniéndose alrededor del 20%.

89%

2025

VS

81%

2024

Considera que los directores poseen diversas especialidades y habilidades técnicas.

67,7%

Sesiona mensualmente

78%

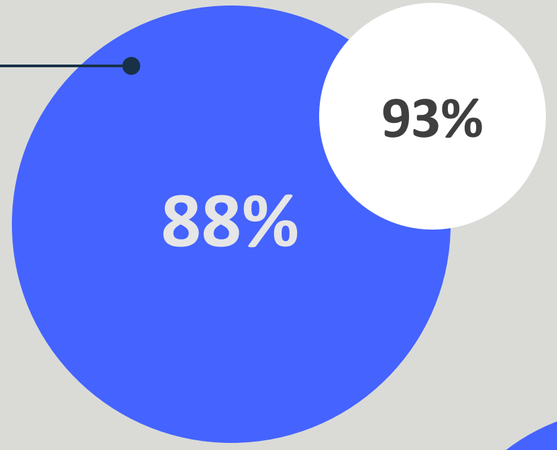
Organizaciones de +1.000 trabajadores

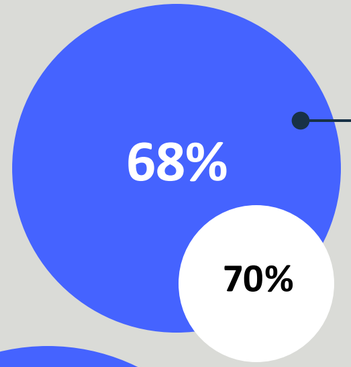
La periodicidad mensual parece ser el estándar, aunque en empresas menores a 500 trabajadores aquellas que sesionan de manera mensual rondan el 64%.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Percepción de los ejecutivos de sus directorios

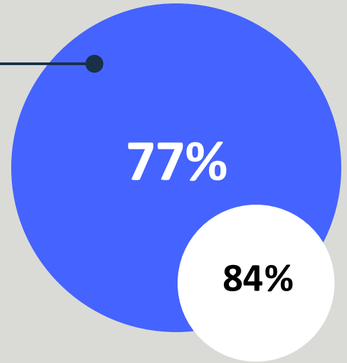
Califica la **relación con el directorio** como “Buena o Muy Buena” (+3pp que en 2024)

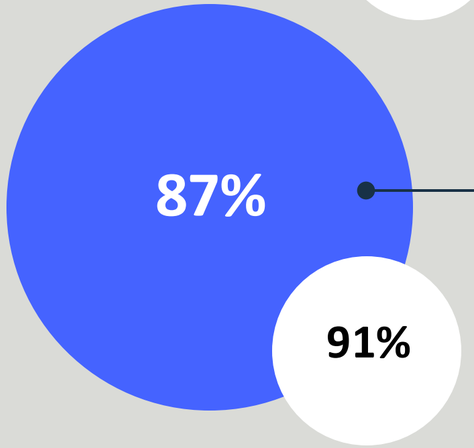




Afirma que el **nivel de preparación** de su directorio para liderar la organización es “Bueno o Muy Bueno” (-2pp que en 2024)

Afirma sentirse respaldado en la toma de decisiones estratégicas por parte del directorio (+11pp vs. 2024)





de los ejecutivos afirma tener un **nivel de confianza** “Bueno o Muy Bueno” con el directorio (+2pp que en 2024)

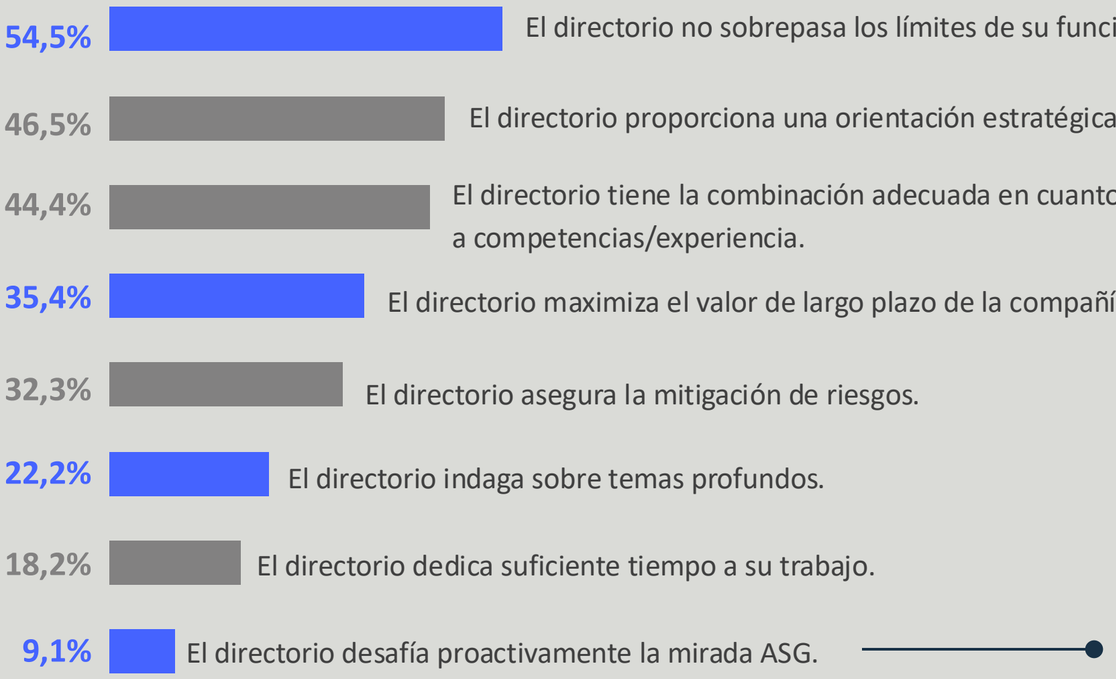
1 “Muy malo” a 5 “Muy Bueno”

Sólo gerentes generales

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Percepción de los ejecutivos de sus directorios

Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo:



La creencia de que el directorio no sobrepasa sus funciones ha disminuido del 70% al 54,5%, lo que podría **indicar una preocupación por el *micromanagement* o el cruce de límites**.

La **baja percepción** sobre la maximización del valor a largo plazo (alrededor del 35%) y la indagación en temas profundos (alrededor del 22%) se mantienen como **una debilidad constante**.

ASG sigue siendo el punto más bajo y persistentemente débil (9,1% en 2025, 13% en 2024), lo que reafirma que los ejecutivos no perciben un desafío proactivo significativo del directorio en esta área.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Comunicación y desarrollo

31%

de los ejecutivos, como en 2024, afirma que **no existe una comunicación abierta y fluida con el directorio.**

23%

El porcentaje **disminuye al focalizar la respuesta en gerentes generales.**

56%

de los ejecutivos, afirma que **no ha participado en programas de desarrollo profesional relacionados con gobierno corporativo para mejorar sus habilidades como C-suite.**

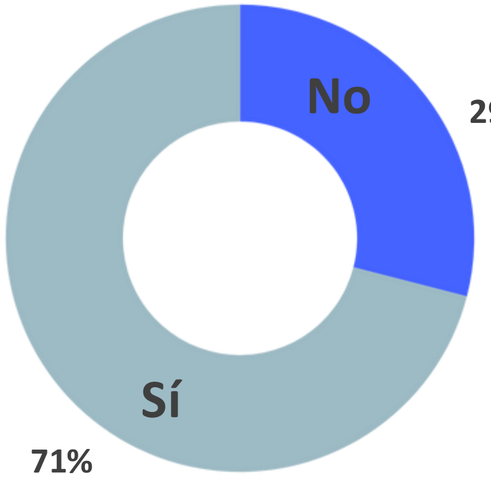
59%

El porcentaje es aún más preocupante **centrándonos solo en gerencia general.**

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Retroalimentación y evaluación

¿Recibe retroalimentación y evaluación regular del desempeño de su área por parte del directorio?



29% declara **no recibir retroalimentación y evaluación de forma regular del desempeño** por parte del directorio.

El porcentaje **disminuye al 25% al focalizar la respuesta en gerentes generales.**

71%

38%

de los que sí reciben evaluación constante, declara tener una evaluación objetiva y estructurada.

¿Cómo el directorio evalúa su desempeño?

- Calificación general del desempeño
- Basada en resultados / KPIs
- Evaluación informal / subjetiva
- Feedback directo (en reuniones)
- Evaluación formal estructurada

¿Cómo le gustaría que el directorio evaluara su desempeño?

Cuando se consulta sobre cómo les gustaría ser evaluados por el directorio, los encuestados señalan lo siguiente:

- Medición por objetivos y KPI's claros
- Implementación de una Evaluación de desempeño formal y estructurada
- *Feedback* continuo y oportuno

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Participación de ejecutivos

AL CONSULTAR SOBRE CÓMO **FOMENTAR Y FORTALECER EL TRABAJO CONJUNTO**, DESTACAN:

Mejorar procesos de reunión / interacción:

Buscar instancias más allá de las sesiones mensuales o la creación de comités.

Foco en estrategia y largo plazo:

Solicitan que el directorio proporcione una hoja de ruta bajo un marco estratégico co-construido con el C-Suite.

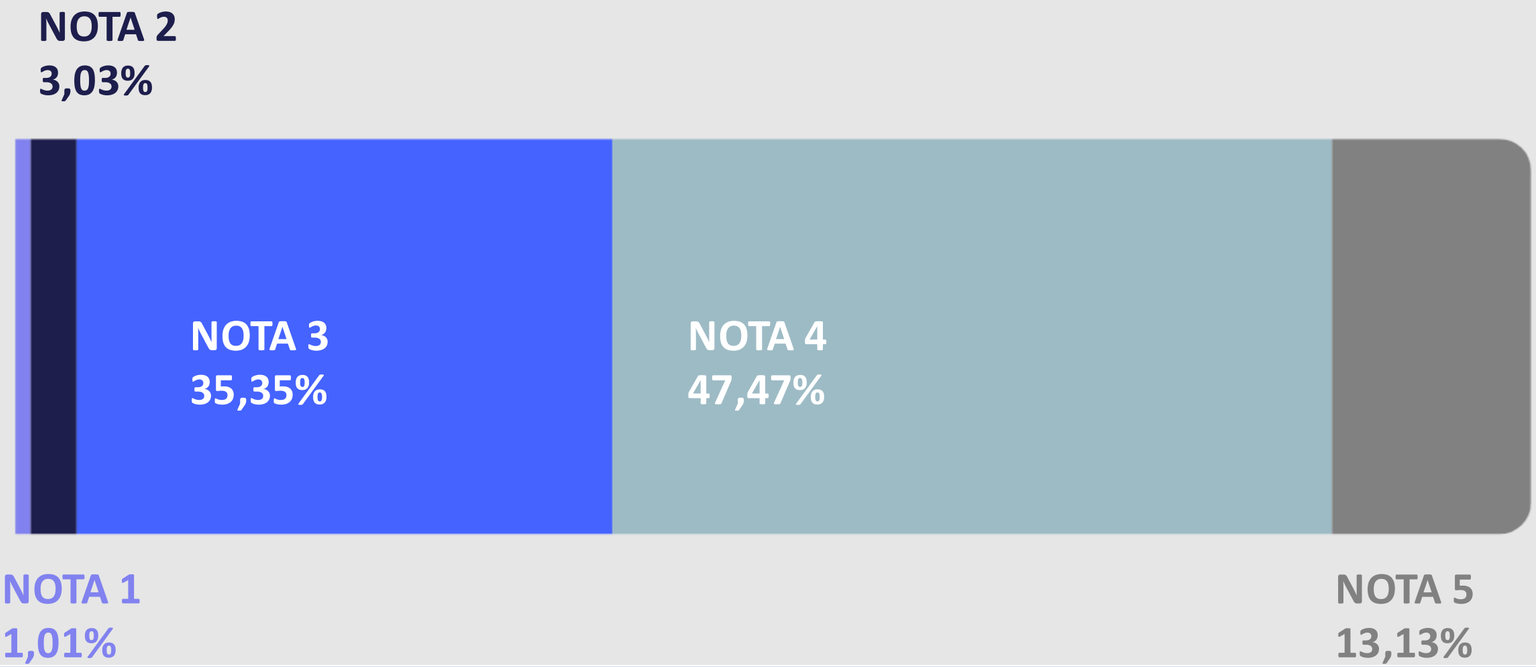
Mayor involucramiento del directorio:

Solicitan que el directorio esté más presente o adquiera mayor conocimiento sobre la operación de la compañía, y que este sea parte de las decisiones estratégicas.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Valoración de los ejecutivos de sus directorios

1 “MUY MALO” A 5 “MUY BUENO”



El **61%** **de los ejecutivos tiene alta valoración del directorio** (57% en 2024), entregando una calificación “Buena o Muy Buena”. Realizando el ejercicio con **gerentes generales, el porcentaje de una calificación desde “Buena”, aumenta al 64%.**

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Fortalezas y debilidades directorios

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

FORTALEZAS

63%

destaca la Experiencia y Conocimiento, a nivel de trayectoria profesional y del sector, que posee el directorio.

27%

destaca el apoyo que le brinda a la Alta Gerencia para lograr objetivos comunes.

21%

indica que el directorio posee dedicación y “cariño” por la compañía, lo que se traduce en un alto nivel de Compromiso.

DEBILIDADES

40%

menciona que, si bien el directorio posee vasta experiencia, falta conocimiento técnico del negocio.

29%

denota una falta de involucramiento, apalancada principalmente en la falta de tiempo del directorio.

22%

indica que el directorio carece de visión estratégica, enfocándose en resultados más financieros.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Fortalezas

La voz de los ejecutivos:

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Debilidades

La voz de los ejecutivos:

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Expectativas

LOS EJECUTIVOS TIENEN CLARAS EXPECTATIVAS SOBRE EL ROL DEL DIRECTORIO.

EXISTE UN FUERTE DESEO DE QUE EL DIRECTORIO ACTÚE COMO UN AGENTE ESTRATÉGICO, MÁS QUE COMO UN ÓRGANO MERAMENTE SUPERVISOR O FINANCIERO.

Las principales expectativas, según 163 menciones, se concentran en que el directorio asuma un rol estratégico y de largo plazo (57%), seguido por un mayor involucramiento y conocimiento (20%), y el apoyo a la gerencia (18%).

En resumen, los ejecutivos aspiran a que el directorio tenga un rol más protagónico en la creación de valor y el desarrollo futuro de la organización, sin caer en el micromanagement.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Expectativas

La voz de los ejecutivos:

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Conclusiones

Conclusiones

Uno de los hallazgos más complejos y reveladores del estudio “Mirada de los Ejecutivos a sus Directorios 2025” es la coexistencia de dos expectativas aparentemente contradictorias por parte de los ejecutivos de primera línea hacia sus directorios: por una parte, una crítica explícita al *micromanagement* o la intromisión operativa de los directores y, por otra, una demanda creciente por mayor involucramiento y presencia del directorio en la estrategia y decisiones clave del negocio. Esta dualidad no solo es coherente con la evolución del gobierno corporativo moderno, sino que refleja una sofisticación creciente en las expectativas del C-suite chileno respecto al rol del directorio.

En términos cuantitativos, la percepción de que los directorios no sobrepasan los límites de su función cayó del 70% en 2024 al 54,5% en 2025. Esta disminución puede interpretarse como una alerta: los ejecutivos están comenzando a notar prácticas que podrían calificarse como micromanagement, es decir, una participación excesiva del directorio en la gestión operativa, en detrimento de su rol de supervisión estratégica. Este fenómeno, lejos de interpretarse como una mayor preocupación por el negocio, se percibe como una forma de desconfianza o una reacción frente a la falta de foco estratégico. Comentarios cualitativos recogidos en el estudio apuntan a la interferencia del directorio en decisiones cotidianas sin aportar una visión de largo plazo, lo que desgasta la relación y reduce la autonomía ejecutiva.

Sin embargo, esta crítica no implica que los ejecutivos quieran un directorio ausente o meramente formal. Muy por el contrario, hay una expectativa clara de que el directorio asuma un rol más activo y significativo. Un 57% de los ejecutivos espera que el directorio cumpla un papel estratégico y de largo plazo en la organización; un 20% desea un mayor involucramiento y conocimiento del negocio; y un 18% espera apoyo activo a la gerencia. La demanda no es por control, sino por acompañamiento; no por fiscalización operativa, sino por liderazgo estratégico.

Este punto es especialmente relevante al considerar las propuestas cualitativas sobre cómo fomentar un trabajo conjunto más efectivo entre directorio y C-suite. Los ejecutivos piden ampliar las instancias de interacción más allá de las reuniones mensuales; incorporar sesiones de trabajo conjunto, visitas a terreno o la participación de directores en comités relevantes. También se solicita una co-construcción de la hoja de ruta estratégica, donde el directorio no sea sólo un aprobador, sino un desafiante constructivo que aporte valor desde su experiencia.

La tensión, por tanto, no radica en el *grado* de involucramiento, sino en la *calidad* del involucramiento. Los ejecutivos valoran profundamente la experiencia, redes y conocimiento técnico de los directores (63% lo declara como una fortaleza), pero exigen que este conocimiento sea canalizado hacia la construcción de visión, la evaluación de riesgos y el acompañamiento en procesos complejos, sin suplantar el rol de la administración.

La contradicción se disuelve cuando entendemos que lo que está en juego no es el control, sino la confianza. Un directorio que desafía, guía, evalúa y apoya desde el entendimiento profundo del negocio genera confianza. Uno que interviene sin contexto, reemplaza decisiones operativas o duda de la capacidad de la primera línea, genera fricción.

En conclusión, el desafío de los directorios modernos en Chile es encontrar el equilibrio fino entre la supervisión estratégica y el involucramiento empático. No se trata de hacer más, sino de hacer mejor. Involucrarse sin invadir. Guiar sin gestionar. Acompañar sin controlar. Ese es el nuevo estándar de excelencia que el C-suite espera y que las buenas prácticas de gobierno corporativo deben propiciar.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Conclusiones

Los ejecutivos chilenos perciben a sus directorios como cuerpos respetados, confiables y técnicamente competentes. Sin embargo, sólo un tercio de los ejecutivos considera que el directorio maximiza el valor a largo plazo, visión especialmente crítica de los equipos gerenciales, quienes requieren mayor transparencia sobre las decisiones, así como una mayor integración de sus aportes en las discusiones estratégicas.

Confianza

En general existe una buena relación y altos niveles de confianza de los ejecutivos hacia sus directorios, condiciones esenciales para la gobernanza estratégica y la toma de decisiones críticas.

Experiencia

Las fortalezas más destacadas de los directorios, para los ejecutivos, incluyen su experiencia y conocimiento (63%), el apoyo a la gerencia (27%) y el compromiso con la organización (21%).

Ambigüedad estratégica

La percepción de los ejecutivos disminuye al evaluar el impacto estratégico, la preparación específica para el negocio y los procesos de retroalimentación.

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

Nuevo perfil de directores

"Un director estratégico, conocedor del negocio, cercano y respetuoso con la gerencia, con sensibilidad ASG, capacidad de dar retroalimentación, apertura al aprendizaje continuo, y un fuerte compromiso con el propósito de la organización".

- Leer las señales que la sociedad envía
- Retroalimentación y acompañamiento a la gerencia
- Elaborar estrategias adecuadas que mejoren la rentabilidad
- Enfrentar la incertidumbre del futuro
- Gestionar riesgos
- Involucramiento activo
- Apertura de aprendizaje y formación continua
- Generar relaciones de confianza con *stakeholders*
- Probada calidad técnica
- Visión estratégica de largo plazo

Los derechos del material compartido en esta presentación son de Instituto de Directores de Chile. Usted puede obtener y mostrar este contenido en una pantalla y almacenar este material de forma electrónica, para su uso personal, no comercial. Además de tales fines, no está autorizado, sin nuestro permiso por escrito, de ninguna manera y por ningún medio a: (a) adaptar, reproducir, almacenar, distribuir, imprimir, mostrar, realizar, publicar o crear trabajos derivados de este material; o (b) comercializar cualquier información, productos o servicios obtenidos por parte nuestra por este medio. Nos reservamos todos los derechos no expresamente concedidos en y para este contenido.

INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

Sobre el Instituto de Directores de Chile

El Instituto de Directores de Chile es una de las principales organizaciones de gobierno corporativo en Chile. Es referente al generar y difundir conocimiento sobre las mejores prácticas para directorios, con lo cual incide en diversos agentes de mercado. Contribuye en el desempeño sostenible de las organizaciones y, en consecuencia, a una mejor sociedad.